



¿Por qué somos tan poco productivos?

Le dedicamos más horas que ningún europeo, pero eso no supone que nuestro trabajo dé más y mejores frutos. Desde Europa proponen ligar los salarios al rendimiento... ¿Es una buena opción? ¿No habría que racionalizar también las jornadas laborales?

por ESTHER GARCÍA-VALDECANTOS + fotos CARLOS ALBA

“Estamos mucho en la oficina, pero eso no significa que trabajemos.”

Nuria Chinchilla

“Un sistema de retribución igualitario no funciona: genera apatía.”

Concha Fernández

“Aquí es normal conceder muchísimas licencias para asuntos personales en el trabajo.”

Dulce Subirats

“Las firmas no pueden permitirse los sueldos fijos que había antes.”

Silvia Gironés





«Yo cumplo mi horario.» ¿Quién no lo ha oído (quizá hasta lo haya dicho) alguna vez? Angela Merkel le ha sugerido a Zapatero que los sueldos se vinculen al rendimiento en el trabajo para no ser los últimos de la clase en productividad. Pero esto será difícil mientras no cambien otras cosas, como la cultura del presentismo, que alienta el escaqueo. Nuria Chinchilla, una de las contertulias, da sus propias recetas: «No equiparar el mero hecho de estar en la oficina con compromiso; lograr que las organizaciones sean más flexibles para tener gente más feliz y que así rinda más y descienda el absentismo, y conseguir que los empleados no sigan pensando que son siempre las víctimas de un gran sistema que no les deja hacer. Hay que ser responsables y aprender, primero, a conciliar con uno mismo, para poder hacerlo en un futuro con la familia, la empresa y la

sociedad.» Silvia Gironés, Concha Fernández y Dulce Subirats se suman a un debate en el que la palabra flexibilidad es clave.

España es el país europeo en el que más se trabaja pero menos se produce. ¿Qué pasa?

Nuria: Nuestras jornadas van más allá de lo que dice el contrato, y eso hace que la productividad por hora sea menor. Estamos más que un reloj en la oficina, pero eso no significa que trabajemos. Se demuestra cuando una mujer que es madre se toma su tiempo de lactancia y, sin embargo, consigue mucho más que otros que están de *passiflor*, cafelitos o reuniones interminables.

Concha: La rigidez horaria redundaba mucho en este tema. Saber que vas a salir a las ocho de la tarde, implica que, durante el día, tienes que hacer cosas que, si pudieras, dejarías para cuando abandonases la oficina, como ir a hacer deporte, comer con tranquilidad y quedarte charlando con algún amigo. Es decir, para tener algo de vida, terminas incluyendo otros elementos

socializadores en tu jornada laboral, y eso hace que esta sea más larga, no más productiva. Si sabes que vas a irte a una hora determinada, hagas lo que hagas, te da igual acabar antes el trabajo.

Dulce: Pero quienes se van a las ocho no lo hacen porque ese sea su horario oficial, que suele concluir hacia las seis. No estoy tan convencida de lo que dices, Concha, creo que eso se junta con la tradición española que entiende como normal conceder muchísimas licencias para asuntos personales dentro del trabajo. Es algo que no sucede en otros lugares, pero aquí vamos al médico, al notario y a todas partes y, además, hacemos también lo que no está autorizado, como entrar en internet a buscarnos un viajecito... ¡cuando podríamos salir a las cinco!

Concha: Sí, pero precisamente eso tiene que ver con

nuestras costumbres de 40 años atrás, cuando la mayor parte de la fuerza laboral la componían hombres y no había que conciliar porque ellos no tenían ese problema. La mujer se quedaba en casa y se ocupaba de todo el entorno familiar y el varón socializaba en el trabajo y hacía todo desde allí, incluso ir al banco. Eso sigue funcionando hoy.

Silvia: En la mayoría de las empresas españolas hay un problema de organización, y eso redundará muchísimo en la competitividad. Está demostrado que las compañías que tienen más flexibilidad en cuanto a los horarios, son capaces de aumentar la productividad y reducir costes, porque adecuan las necesidades de trabajo a las demandas de los clientes. Y esto rompe un poco el paradigma español, en el que la hora de entrada y de salida es más o menos fija en muchas firmas.

Nuria: Llevamos años diciendo que la *c* de conciliación es la *c* de compromiso y viene de la *f* de flexibilidad. Si no se da esta última, tanto en horarios como en espacios, no hay compromiso, y los empleados van a su trabajo a pasar el tiempo porque tienen que estar allí.

Silvia: Necesitamos dar un paso más allá, porque cuando hablamos de conciliación se piensa en una jornada de ocho a cinco o de nueve a seis, cuando es mucho más que eso. Con 20 años, tus necesidades son muy distintas a si tienes 40, una familia e hijos, o ya 60... Se debería evolucionar en este discurso teniendo en cuenta este tipo de cosas.

La flexibilidad es la llave... Pero ¿debe aplicarse también a los salarios? Recientemente, Angela Merkel propuso dejar de lado en Alemania la rigidez que supone vincular el sueldo a la inflación, y cambiar este último término por el de productividad... En nuestro país, por ahora, sólo unas pocas empresas aplican la fórmula de la retribución variable.

Dulce: Me parece esencial que lo que se cobra vaya en función de los resultados. Si no, te puedes encontrar con una empresa prácticamente en quiebra que ha de seguir pagando salarios. Esto no se ha querido asumir durante años en lo que respecta a la negociación colectiva, y ahora hay muchas compañías que deben realizar revisiones que no pueden aplicar, y no ya de un IPC del 3%, que es muchísimo, sino de un punto y medio más, ¡y en medio de una crisis económica brutal!

Silvia: Estoy de acuerdo: ahora la única vía para remunerar el talento y el esfuerzo es la retribución variable, porque las firmas no pueden permitirse los fijos que había antes. Los comerciales siempre han trabajado por este mecanismo; se trata de trasladarlo al resto de la empresa.

Nuria: Pero no es sólo algo que deba hacerse por supervivencia de las empresas. Hay otro concepto que también tiene que valorarse, el de justicia distributiva, es decir, que a mayor valor agregado a la empresa, más te lleves de beneficio. Este sistema debería estar implantado desde hace muchos años, pero cuesta que la gente lo acepte, porque somos muy rígidos.

Nuria Chinchilla

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora de la escuela de negocios IESE.

Silvia Gironés

Gerente en tareas administrativas y de RRHH de la empresa Rational Time.

Concha Fernández

Socióloga. En la actualidad realiza una investigación sobre las mujeres y los horarios laborales.

Dulce Subirats

Responsable de RRHH de Mutua Madrileña.





Datos

Los españoles trabajan de media 240 horas más al año que el resto de los europeos, según la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. Por su parte, un estudio elaborado por IESE-Adecco, que analiza el mercado laboral en España, Italia, Reino Unido, Polonia, Alemania, Portugal y Francia, sitúa a nuestro país en la última posición en el Euroíndice Laboral (EIL). Y en otro informe de la Heritage Foundation y el *The Wall Street Journal*, España ocupa la posición 121 (de 183 países) en cuanto a flexibilidad laboral, por lo restrictivo de nuestra regulación.

Concha: La retribución variable fomenta la competitividad, eso está claro, pero debe hacerse con unos indicadores objetivos, porque, si no, puede que se produzcan injusticias, y pagar más a quien no se lo merece tanto. Y quizá te compares con el de al lado y digas, ¿por qué cobra más que yo si no trabaja más?

Dulce: Pero es que cada uno, con distinto esfuerzo, consigue diferentes resultados, hay a quien le cuesta mucho más hacer las cosas y no lo asume. Sin embargo, es verdad que este método de retribución tiene sus riesgos, porque puede poner a competir a los empleados, a veces de forma no demasiado ética.

Concha: Lo que también está claro es que un sistema completamente igualitario no funciona, es como el comunismo: genera una apatía y un distanciamiento por parte de los trabajadores que no alienta, ni anima ni motiva.

Nuria: Sí, pero este mecanismo de retribución hay que organizarlo muy bien. No se puede mezclar, como está pasando aquí, con aquello de «lo bien que le caigo al jefe».

Dulce: Nosotros estamos trabajando en eso ahora. Intentamos que, una vez marcados los objetivos de la empresa para el ejercicio, se fijen otros individuales en una conversación entre el superior y el empleado, y que este se implique y se preocupe también de buscar alternativas.

Nuria aboga también por la retribución *a la carta*, puesto que cada uno tiene necesidades diferentes, y quizá no a todos les interese que la empresa les proporcione un Audi... Su comentario abre un intercambio de impresiones sobre la *trampa de aceptar* una Blackberry con la excusa de adaptar tu horario... cuando en realidad lo que se espera es que contestes un correo a la una de la madrugada. Para Silvia, sin embargo, es un arma imprescindible que permite trabajar por objetivos sin necesidad de estar en la oficina. Dulce, por su parte, insiste en que cualquier flexibilidad debe ir ligada a otra en el salario, porque eso, además, motiva al trabajador.

Nuria: La flexibilidad laboral, tal y como se lleva a cabo, es un problema, un drama y una injusticia con las mujeres. Cuando piden jornada parcial, no les cambian los objetivos, y trabajan desde casa las mismas horas porque tienen que sacarlos adelante.

Dulce: Por eso es importante dejar de vincular el tiempo de trabajo a la remuneración. Debemos implantar un sistema que te anime a involucrarte en la compañía y a que, cuando ya hayas conseguido el 100%, vayas a por el 110%.

Concha: Para mí se trata también de hacer personas responsables, pero no estamos acostumbrados, porque desde pequeños alguien nos organiza el tiempo. De hecho, si das libertad a algún trabajador para elegir horario, no lo hace, porque luego, si se equivoca, le pesa, y no tiene a nadie a quien culpabilizar.

Silvia: Eso es verdad, cuando en Rational Time hacemos trabajos de consultoría, algunos preguntan: «¿Puedo empezar a las 10?». Y no se lo creen...

Y con todo esto de la flexibilidad, de no perder un minuto, de aprovechar el tiempo, de medir resultados, ¿no nos estamos dejando algunas cosas en el camino?

Nuria: Depende de la etapa de la vida en la que estés. Por ejemplo, en cuanto a las comidas prolongadas... Yo prefiero tomar un bocadillo y marcharme antes por la tarde.

Dulce: Pero es importante respetar los buenos hábitos alimenticios: puedes estar esporádicamente con una ensalada, pero no a diario. Perder la dieta mediterránea es una pena, y puede suponer un problema de salud.

Silvia: Sí, es que es muy fácil que surja el estrés con el tipo de vida que llevamos.

Concha: Y a las mujeres se nos exige mucho más. Parece que tenemos que hacerlo todo, y que no podemos renunciar a nada.

Nuria: El tema de los horarios nos ha llevado al invierno demográfico en España: ¡no hay niños! ¡Claro! No hay tiempo para tenerlos, pero tampoco para echarse novio... Eso tiene que ver también con estas jornadas locas y eternas.

Dulce: Hablábamos antes de la rigidez de las empresas en ese aspecto, pero habría que analizar también la de la propia sociedad. Sólo puedes ir a determinados sitios a ciertas horas; no es lógico. Internet ayudará a solucionar este problema.

Silvia: Eso determina también a las compañías. Si no hay un autobús para que los empleados acudan a su puesto a las seis de la mañana, la firma no debe abrir hasta cierta hora.

Nuria: Hay que poner de acuerdo a muchísimos colectivos para cambiar la situación; las empresas hacen lo que pueden.

Concha: Si un español va a Alemania, se acopla a sus horarios sin dificultad. No es que los españoles seamos de una manera que nos impida trabajar con tiempos más racionales, sino que existe un condicionamiento social. Y nuestra sociedad, probablemente, esté también marcada por el desarrollo del sector servicios.

«Hay que tener en cuenta que infinidad de empleados echan muchas horas con un sueldo no muy alto, al menos en comparación con el resto de Europa, y eso también influye en la productividad; estar feliz y contento con el puesto», remata Concha. El acuerdo es total: la flexibilidad bien entendida aumentará el rendimiento, será la base para la conciliación e, incluso, nos ayudará a cambiar el *invierno demográfico* al que se refería Nuria. Lo dicen cuatro trabajadoras que confiesan dedicar muchas horas diarias a lo suyo. **XO**



Vídeo

Captura con la cámara de tu teléfono este código Bidi para ver qué opinan nuestras tertulianas. Y también en nuestra web (<http://www.elmundo.es/yodona/bidi/2011/04/31/tertulia/>).